

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Logo RS Al Huda.....	2
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran.....	38
Gambar 3.3 Tahapan Penelitian	44
Gambar 3.4 Garis Kontinum.....	51
Gambar 4.5 Garis Kontinum Persepsi Kepuasan Kerja.....	65
Gambar 4.6 Garis Kontinum Persepsi <i>Turnover Intention</i>	67

DAFTAR BAGAN

Bagan 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	56
Bagan 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	57
Bagan 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status	58
Bagan 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	59
Bagan 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	60
Bagan 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi	61
Bagan 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Kepemilikan Anak.....	62
Bagan 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Durasi Kerja	63

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sejarah dan Profil Singkat Perusahaan

RS Al Huda didirikan pada tanggal 1 Agustus 1991 oleh dr. Musytahar Umar Thalib di bawah naungan Yayasan Nurul Huda dengan layanan poliklinik pagi dan sore sebagai layanan pertamanya. Kemudian layanan rawat inap ditambahkan pada bulan Oktober 1991. RS Al Huda didirikan dengan tujuan untuk ikut serta membantu usaha pemerintah dalam rangka meningkatkan derajat kesehatan masyarakat di wilayah Genteng dan sekitarnya serta melaksanakan Jaminan Pelayanan Kesehatan Masyarakat.

RS Al Huda termasuk rumah sakit dalam kategori tipe C, yang merupakan kategori bagi rumah sakit yang mampu memberikan pelayanan sub-spesialis terbatas (penyakit dalam, pelayanan bedah, kesehatan anak, dan kebidanan atau kandungan), dan merupakan rumah sakit swasta terbesar di Kabupaten Banyuwangi. RS Al Huda juga memiliki lokasi yang sangat strategis yaitu di daerah Gambiran yang termasuk di tengah wilayah kecamatan Genteng, dekat dengan pemukiman warga sehingga mudah diakses oleh masyarakat.

Pada tahun 2011, RS Al Huda mengembangkan pelayanan rawat inap dengan membangun gedung manajemen, instalasi rawat jalan, Hemodialisis dan kelas 1 utama. Sejak berdirinya pada tahun 1991 di lokasi yang strategis, rumah sakit ini sangat dikenal oleh hampir seluruh masyarakat kecamatan Genteng dan menjadi rumah sakit swasta rujukan warga. Selain itu, berdasarkan artikel pada laman resminya, pada bulan November 2017 RS Al Huda melaksanakan akreditasi dan berhasil meraih predikat paripurna akreditasi dari Komisi Akreditasi Rumah Sakit versi 2012 pada bulan Maret 2018. (RS Al Huda, 2020)

1.1.2 Visi dan Misi

Visi

Adapun visi yang dimiliki oleh RS Al Huda adalah untuk mewujudkan pelayanan kesehatan rujukan swasta yang berkualitas sesuai kebutuhan dan kemampuan masyarakat dan perkembangan iptek dilandasi iman dan takwa. (RS Al Huda, 2020)

Misi

1. Membangun budaya pelayanan yang sempurna dalam penampilan, handal, tanggap, peka, tulus.
2. Menjadikan rumah sakit swasta rujukan kelas utama/ tipe b.
3. Menjadi sarana pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia kesehatan.

(RS Al Huda, 2020)

1.1.3 Logo Perusahaan



Gambar 1.1 Logo RS Al Huda

Sumber: RS Al Huda (2020)

Makna logo:

- 1) Lima bulan sabit melambangkan Pancasila yang menggambarkan bahwa RS Al Huda memiliki ideologi dasar yang sama dengan negara Indonesia. Selain itu juga berarti bahwa Pancasila merupakan pedoman bagi RS Al Huda untuk mewujudkan pelayanan kesehatan yang berkualitas.

- 2) Huruf AH melambangkan inisial dari kata “Al Huda” dari nama rumah sakit itu sendiri yang memiliki arti petunjuk dalam bahasa Arab dan bermakna sebagai petunjuk bagi karyawan untuk membangun budaya yang sempurna dalam penampilan, andal, tanggap, serta tulus.
- 3) Tulisan RS Al Huda melambangkan Rumah Sakit Al Huda itu sendiri yang menunjukkan identitas institusi.
- 4) Warna hijau melambangkan kedamaian dan keseimbangan RS Al Huda dalam mewujudkan pelayanan kesehatan yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan masyarakat serta perkembangan IPTEK yang dilandasi oleh iman dan takwa.

(RS Al Huda, 2020)

1.2 Latar Belakang Penelitian

Organisasi merupakan sekelompok orang yang memiliki tujuan yang sama dan bekerja sama untuk mencapainya, dan perusahaan adalah salah satu contoh bentuk organisasi yang paling umum. Dalam menjalankan fungsi, mencapai tujuan, serta menghadapi persaingan, sumber daya manusia merupakan aset penting yang perlu dimiliki oleh sebuah perusahaan. Pentingnya peran sumber daya manusia tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan perlu untuk mengelolanya dengan baik (Popescu, Georgescu, dan Grapă, 2019). Pengelolaan yang baik terhadap sumber daya manusia dapat menambah keunggulan kompetitif dan membantu perkembangan perusahaan (Simanullang, 2018) dalam meningkatkan daya saingnya.

Gencarnya perubahan dan penetrasi digital dalam segala bidang menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi (Rahadian, 2019) untuk meraih keunggulan kompetitif dan meningkatkan daya saing. Namun, fakta bahwa daya saing global Indonesia tahun 2019 turun ke posisi 50 dari 45 pada tahun 2018 dikarenakan oleh kualitas sumber daya manusia yang rendah (Prasongko, 2019) menjadi sebuah permasalahan yang mungkin sedang dihadapi oleh perusahaan di Indonesia. Dari pernyataan tersebut, kualitas karyawan merupakan hal perlu dijaga dan dipertahankan jika perusahaan ingin meningkatkan daya saing dan meraih

keunggulan kompetitif yang diinginkan, yang kemudian dapat membantu meningkatkan daya saing global Indonesia.

Sama halnya dengan sumber daya manusia, keberagaman generasi juga menjadi salah satu faktor penting bagi organisasi karena sumber daya manusia merupakan bagian dari beberapa kelompok generasi. Berdasarkan hasil Sensus Penduduk tahun 2020, komposisi penduduk Indonesia menurut generasi dipimpin oleh generasi Z (27,94%), diikuti oleh generasi milenial (25,87%), dan generasi X (21,88%) di posisi ketiga (Badan Pusat Statistik [BPS], 2020). Menurut infografis yang dirilis oleh BPS (2020) generasi milenial Indonesia merupakan penduduk yang lahir antara tahun 1981-1996 dengan perkiraan umur 24-39 tahun. BPS (2020) juga menyatakan bahwa generasi Z dan Milenial mendominasi kelompok generasi produktif tahun 2020 yang terdiri dari kelompok usia 15-64 tahun. Data tersebut menunjukkan bahwa generasi milenial merupakan generasi dominan dalam kelompok generasi produktif Indonesia.

Adanya generasi milenial sebagai generasi produktif mayoritas juga memiliki implikasi tertentu dalam dunia manajemen sumber daya manusia. Survei yang dilaksanakan oleh IDN *Research Institutes* dan Alvara *Research Center* pada tahun 2018 terhadap 1400 responden menyatakan bahwa generasi milenial memiliki loyalitas yang rendah terhadap perusahaan dan memiliki potensi *turnover* yang tinggi (Folia, 2019). Folia juga menjelaskan, bahwa sebanyak 35.13% peserta survei sepakat bahwa waktu ideal bekerja di satu tempat adalah dua sampai tiga tahun sebelum hengkang dari perusahaan. Fenomena ini mengindikasikan bahwa rendahnya loyalitas dapat memicu adanya kekurangan staf akibat tingginya tingkat *turnover* karyawan yang kemudian dapat menimbulkan *burnout* (Maulina, 2019).

Selain mengelola, mempertahankan sumber daya manusia juga merupakan sebuah tantangan besar bagi organisasi (Mukherjee & Ahmed, 2020), hal ini berkaitan dengan loyalitas karyawan. Loyalitas sendiri merupakan kesetiaan karyawan pada perusahaan meskipun terdapat hal-hal yang bertentangan dengan nilai pribadi (Pradana, 2018). Nindyati (2017) menyatakan bahwa loyalitas merupakan perwujudan dari aspek-aspek perilaku organisasi, namun memiliki unsur yang lebih terkait dengan kemauan seorang karyawan untuk menetap di

organisasi tersebut. Peran loyalitas karyawan tidak hanya berkaitan dengan produktivitas, namun juga pada lingkup yang lebih luas, seperti keberlangsungan perusahaan dengan memberikan kandidat penerus kepemimpinan dalam perusahaan tersebut (Nindyati, 2017). Hal ini menandakan bahwa loyalitas karyawan sangat berkaitan dengan usaha organisasi untuk mempertahankan karyawan.

Berdasarkan pemaparan mengenai loyalitas dan keterkaitannya dengan kemauan karyawan untuk menetap di sebuah organisasi, dapat diartikan bahwa rendahnya loyalitas karyawan dapat memicu munculnya *turnover intention* atau keinginan untuk keluar dari diri karyawan. Melati (2018) memaparkan bahwa jika dalam sebuah perusahaan telah tercipta suasana kerja yang nyaman, maka yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah mempertahankan kenyamanan karyawan saat bekerja sehingga mereka dapat tetap loyal pada perusahaan dan tetap bekerja pada perusahaan tersebut. Mukherjee & Ahmed (2020) menyebutkan beberapa faktor SDM yang memiliki pengaruh dan dampak terhadap retensi karyawan, antara lain pelatihan dan pengembangan, upah dan gaji, *work-life balance*, penghargaan dan bonus, serta kepuasan kerja. Ketika perusahaan tidak memperhatikan faktor-faktor tersebut dalam mengelola sumber daya manusia maka akan muncul *turnover intention* dari individu.

Salah satu tantangan terbesar dalam industri kesehatan adalah mempertahankan karyawan agar loyal dan betah di rumah sakit (Questibrilia, 2020), dan *turnover* adalah salah satu dampak negatifnya. Hasil dari beberapa penelitian di Amerika menunjukkan bahwa tingkat *turnover* rumah sakit pada tahun 2018 sebesar 19.1%, dengan kata lain kurang lebih sekitar 1 dari 5 pegawai meninggalkan institusi setiap tahunnya (O'Donnell, 2019). Tingginya tingkat *turnover* di industri kesehatan biasanya dipengaruhi oleh adanya beban kerja dan tekanan yang dirasakan karyawan saat bekerja (Maulina, 2019). Fenomena terkait *turnover* juga dapat ditemukan pada RS Al Huda yang dapat dilihat pada Tabel 1.1 di bawah ini.

Tabel 1.1 Data *Turnover* RS Al Huda 2018-2020

Tahun	Karyawan Awal Tahun	Karyawan Masuk	Karyawan Keluar	Karyawan Akhir Tahun	<i>Turnover Rate</i>
2018	445	81	24	502	12,04%
2019	502	70	21	551	9,31%
2020	551	27	24	554	0,54%

Sumber: RS Al Huda (2021)

Dari data di atas dapat dilihat bahwa RS Al Huda memiliki tingkat *turnover* karyawan yang cukup tinggi pada tahun 2018 dan mengalami penurunan setelahnya. Pada tahun 2018, tingkat *turnover* mencapai angka 12,04%, lalu di tahun 2018 turun menjadi 20% kemudian turun drastis pada tahun 2020 menjadi hanya 0,54%. Tingkat *turnover* tertinggi milik RS Al Huda selama tiga tahun terakhir ada pada tahun 2018, angka tersebut dikategorikan tinggi berdasarkan standar *turnover* karyawan oleh Putra dan Utama (2018) yang menyatakan bahwa dalam suatu perusahaan yang dikatakan normal adalah 10%. Pernyataan tersebut didukung oleh Satwari, Al Musadieg, dan Afrianty (2016) yang menyebutkan bahwa umumnya tingkat *turnover* perusahaan dalam satu tahun tidak melebihi 10%.

Tingkat *turnover* karyawan RS Al Huda selama tiga tahun terakhir yang mengalami penurunan menunjukkan bahwa rumah sakit mampu mempertahankan karyawannya dengan baik. Namun berdasarkan hasil wawancara dengan petugas administrasi sekretariat RS Al Huda, penurunan drastis pada tahun 2020 dipengaruhi oleh situasi pandemi yang terjadi sepanjang tahun. Berdasarkan BPS (2020), jumlah tenaga kerja per Agustus 2020 mengalami penurunan sejumlah 0,31 juta dari Agustus 2019. Berdasarkan penelitian oleh Ngadi, Meilianna, & Purba (2020), sebanyak 15,6% dari 2.160 pekerja aktif mengalami PHK dan 39,6% diantaranya mengalami penurunan pendapatan dikarenakan pandemi.

Beberapa hasil penelitian di berbagai negara menyebutkan beberapa fenomena mengenai *turnover intention* pada industri kesehatan. Wen, Zhang, Wang, dan Tang (2018) menyebutkan alasan utama dokter di China untuk keluar dari pekerjaannya antara lain adalah gaji yang rendah, risiko kerja yang tinggi, tekanan pekerjaan, dan keinginan untuk mencari perkembangan karier yang lebih

baik. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Kim dan Choi (2015) terhadap perawat rumah sakit umum di Korea memperoleh hasil bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu PHA (*Perception of Healthcare Accreditation*), pengalaman, dan stres kerja. Zeffane & Melhem (2017) mengungkapkan bahwa *turnover intention* pada sektor pelayanan di UEA dipengaruhi oleh kepuasan kerja, kepercayaan, dan POP (*Perceived Organizational Performance*).

Keinginan keluar para dokter di Irak yang tinggi /dipengaruhi oleh ketidakpuasan kerja dan perasaan tidak aman, kondisi kerja, dan faktor sosio-demografis (Jadoo, Aljunid, dan Dastan, 2015). Khan, Mateen, Hussain, Sohail, dan Khan (2017) menyatakan bahwa stres kerja, beban kerja, dan bayaran yang rendah adalah tiga faktor utama yang mempengaruhi *turnover intention* pada guru dan bahwa organisasi perlu untuk memuaskan karyawan dengan memberi bonus. Saraih & Aris (2016) menyebutkan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh tiga faktor organisasi antara lain: *organizational citizenship behaviour* (OCB), *organizational commitment* (OC), dan *organizational justice* (OJ).

Penelitian Labrague, Gloe, McEnroe, Konstantinos, dan Colet (2018) terhadap perawat di Filipina menemukan hasil bahwa kepuasan kerja, stres kerja, dan usia adalah faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. Sementara, hasil penelitian Alhamwan, Mat, dan Muala (2015) menyebutkan bahwa *turnover intention* pada perawat rumah sakit di Jordan disebabkan oleh gaya kepemimpinan, gaji, dan kesempatan yang diberikan oleh rumah sakit. Sedangkan penelitian yang dilakukan pada karyawan departemen pemasaran di Indonesia, Hidayat (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempengaruhi tingkat *turnover intention*.

Data tersebut menunjukkan bahwa manajer SDM instansi kesehatan juga perlu memperhatikan kondisi karyawan jika ingin mempertahankan karyawannya. Penelitian di beberapa negara juga menyatakan bahwa fasilitas, beban, dan hal-hal lain yang berhubungan dengan kondisi pekerjaan serta organisasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan (Wilson, 2015; Squires, Hoben, Linklater, Carleton, Graham, & Estabrooks, 2015; Maqbali, 2015). Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan juga menjadi faktor penting di industri kesehatan dan

perlu diperhatikan oleh manajer SDM untuk mengontrol tingkat *turnover* karyawan di instansi kesehatan.

Penelitian terdahulu yang didapatkan oleh penulis akan menjadi dasar untuk menentukan arah dan hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention* dalam penelitian ini. Penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim, Hilman, dan Kaliappen (2016) dan Gyensare, Otoo, Asare, dan Twumasi (2015) terhadap pegawai industri perbankan di Nigeria dan Ghana menunjukkan hasil signifikan negatif pada hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover intention*. Hasil tersebut berarti bahwa ketika kepuasan kerja pegawai meningkat, maka *turnover intention* akan menurun dan sebaliknya. Ibrahim et al. menambahkan bahwa *turnover intention* pegawai akan turun secara perlahan jika bank mempertahankan kepuasan kerja pegawainya. Hasil serupa ditemukan oleh penelitian yang dilakukan oleh Tavassoli & Sune (2018) terhadap pekerja tetap di Iran, yaitu hubungan signifikan negatif yang sangat kuat antara kepuasan kerja dan *turnover intention*.

Rhee, Park, dan Lee (2019) menemukan hasil yang tidak jauh berbeda bahwa kepuasan kerja dan *turnover intention* memiliki hubungan signifikan negatif dari penelitiannya terhadap pekerja dengan pendapatan rendah di Korea. Sementara Mathieu & Babiak (2016) meneliti pegawai organisasi non-profit di Kanada dan menemukan hasil bahwa kepuasan kerja mempengaruhi *turnover intention* secara negatif. Penelitian oleh Daskin, Arasli, dan Kasim (2015) terhadap pegawai industri perhotelan menemukan hasil yang serupa yaitu bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap *turnover intention*. Sementara itu penelitian yang dilakukan pada industri kesehatan oleh Labrague et al. (2018) di Filipina, De Simone, Planta, dan Cicotto (2018) di Italia, serta Nasution (2017) di Indonesia menunjukkan hasil yang sama dengan penelitian di industri yang lain, yaitu bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

Kepuasan kerja menjadi faktor yang paling sering disebut sebagai yang mempengaruhi *turnover intention* di berbagai industri dan negara berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu. Menurut Mukherjee & Ahmed (2020), sebagian besar penyebab dari perginya karyawan dari organisasi adalah adanya ketidakpuasan dan konflik dengan rekan kerja atau atasan. Maka dari itu penulis

memilih kepuasan kerja sebagai variabel bebas pada penelitian ini. Husein & Hanifah (2019) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah ekspresi dari sikap positif terhadap konsep pekerjaan dan ketidakpuasan kerja adalah sikap negatif terhadap pekerjaan. Sedangkan menurut Bektaş (2017) kepuasan kerja merupakan indikator bagi kesehatan fisik dan mental serta emosi individu dalam organisasi. Bektaş menambahkan bahwa dengan adanya kepuasan kerja, maka karyawan akan memiliki motivasi individu yang tinggi dan *turnover intention* yang rendah.

Kesimpulan dari beberapa pendapat para ahli tersebut adalah bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan dapat berpengaruh bagi kinerja SDM yang akan berdampak pula pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi kepuasan hidup seseorang yang sebagian waktunya dihabiskan di tempat kerja. Ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya akan menimbulkan masalah yang cukup serius bagi organisasi karena organisasi tidak dapat memperkirakan apa yang akan dilakukan oleh karyawan saat mereka merasa tidak puas, dan *turnover* adalah salah satu respons yang harus dihindari oleh organisasi. Sebaliknya, kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan sangat bermanfaat bagi organisasi karena kepuasan kerja sendiri merupakan sebuah hal positif. Hal ini menandakan bahwa organisasi perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawannya, terlebih karena kepuasan kerja dapat berpengaruh pada tingkat *turnover intention* karyawan.

Penulis melakukan wawancara dengan satu pimpinan dan dua karyawan RS Al Huda dari kelompok generasi berbeda untuk mengetahui persepsi rumah sakit dan karyawan terkait kepuasan kerja karyawan. Hasil wawancara dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2 Hasil Wawancara Kepuasan Kerja

Jabatan	Pertanyaan	Jawaban
Kepala Bagian Administrasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa peran kepuasan kerja karyawan bagi RSAH dan seberapa penting hal tersebut? 2. Apakah RSAH memiliki target untuk kepuasan kerja karyawan? 3. Upaya apa yang sudah/akan dilakukan terkait kepuasan kerja karyawan? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peran kepuasan kerja sangat penting bagi RS Al Huda karena kepuasan kerja dan kinerja saling mempengaruhi. Ketika kepuasan kerja karyawan tinggi akan berdampak baik pada kinerja. 2. Target kepuasan kerja dilihat dari evaluasi kinerja karyawan. Rumah sakit memiliki kewajiban untuk memberikan kenyamanan bagi karyawan agar mereka puas saat bekerja sehingga memiliki kinerja yang baik. Kepuasan kerja karyawan salah satunya dapat dilihat dari loyalitas yang terukur pada hasil evaluasi kinerja terkait aspek kedisiplinan, kerajinan, hubungan sosial, dan tanggung jawab. Hasil evaluasi kinerja akan menghasilkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya. Selama pandemi ini loyalitas mereka tampak dari kedisiplinan dan semangat kerja yang tinggi dan hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa puas bekerja di RS Al Huda 3. Pelaksanaan evaluasi kinerja merupakan salah satu bentuk upaya RS Al Huda untuk meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, rumah sakit juga memberikan pelatihan spiritual bagi karyawan untuk mendekatkan diri kepada Pencipta dan juga meningkatkan hubungan sosial dengan rekan kerja. Rumah sakit juga memberikan pelatihan penunjang ilmu sesuai dengan kebutuhan profesi dan tugas karyawan dilihat dari hasil evaluasi kinerja. Kenaikan gaji setiap tahun juga menjadi salah satu upaya RS Al Huda untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
Petugas Administrasi Logistik Medik (45 Tahun, Generasi X)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah Anda sudah merasa puas selama bekerja di RSAH? Apa yang membuat Anda merasa puas/tidak puas/kurang puas bekerja di RSAH? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sudah, bekerja dan menghasilkan pendapat merupakan alasan utama dari kepuasan yang dirasakan. Hubungan yang baik dengan rekan kerja juga memberikan kepuasan kerja secara batin.

(Bersambung)

(Sambungan Tabel 1.2 Hasil Wawancara Kepuasan Kerja)

	<p>2. Apakah ada dampak yang Anda rasakan dari rasa puas/tidak puas/kurang puas terhadap pekerjaan Anda?</p> <p>3. Kapan Anda merasa paling termotivasi saat bekerja?</p>	<p>2. Pendapatan yang dihasilkan dari bekerja memberikan semangat saat bekerja. Ketika bekerja dengan rekan lain dan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja tersebut akan membuat pekerjaan lebih mudah sehingga beban kerja tidak terlalu berat.</p> <p>3. Saat memulai bekerja di awal hari dan mendapatkan tugas untuk hari itu. Motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik memberikan semangat kerja. Adanya kenaikan gaji setiap tahun juga memberikan motivasi untuk bekerja dengan baik.</p>
<p>Petugas Administrasi Sekretariat</p> <p>(27 Tahun, Generasi Milenial)</p>		<p>1. Sudah puas meskipun dulu sempat ada rencana untuk <i>resign</i> dan berwirausaha, namun karena lingkungan kerja yang baik terutama hubungan dengan rekan kerja, dukungan untuk beribadah dari rumah sakit, serta pengalaman kontrak kerja awal selama 2 tahun memberikan keinginan untuk lanjut bekerja. Saat awal bekerja merasa tidak diberi kesempatan untuk berkembang dengan tugas yang diberikan ditambah dengan kesempatan pergantian posisi atau kenaikan jabatan di rumah sakit yang rendah dikarenakan persyaratan yang tinggi dan proses seleksi yang ketat, namun adanya kenaikan gaji dan pendapatan setiap tahun memberikan kepuasan dan keinginan untuk tetap bekerja.</p> <p>2. Karena kepuasan kerja yang dirasakan, produktivitas saat bekerja menjadi meningkat sehingga hasil pekerjaan juga baik. Adanya hubungan baik dengan rekan kerja juga menjadikan beban kerja tidak terasa berat karena mendapat bantuan dari rekan.</p> <p>3. Motivasi kerja sangat meningkat selama pandemi karena lingkungan tempat kerja, melihat kegigihan rekan medis dan kondisi keluarga pasien memberikan semangat untuk ikut bekerja dengan baik. Pandemi juga memberikan beban kerja tambahan, namun hal tersebut memberikan ilmu dan keahlian tambahan yang menimbulkan keinginan untuk bekerja lebih baik dan termotivasi untuk mendapat promosi jabatan.</p>

Sumber: Data yang telah diolah penulis, 2021

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa karyawan merasakan kepuasan kerja saat bekerja di RS Al Huda. Gaji merupakan faktor kepuasan kerja yang paling sering disebutkan oleh narasumber. Adanya kenaikan gaji setiap tahun berdasarkan hasil evaluasi kinerja memberikan kepuasan bagi karyawan sehingga mereka bekerja dengan lebih giat. Kenaikan gaji yang cukup signifikan setiap tahun untuk setiap bagian/bidang di RS Al Huda dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.3 Daftar Rata-rata Gaji Karyawan RS Al Huda

No.	BAGIAN/ BIDANG	2018	2019
1	Bidang Pelayanan Medis	4,276,323	4,891,082
2	Bidang Keperawatan	3,199,330	3,963,739
3	Bidang Pelayanan Pasien	3,010,142	3,742,280
4	Bidang Penunjang Medis	2,916,575	3,400,591
5	Bidang Pembiayaan Kesehatan	2,718,960	3,418,142
6	Bagian Administrasi Medis	2,607,689	4,433,937
7	Bagian Administrasi	3,192,605	4,055,693
8	Bagian Keuangan	3,273,561	2,619,435
9	Bagian Umum	2,032,087	2,597,230
10	Bagian Fasilitas Dan Keselamatan	2,161,868	2,952,220
11	Instalasi Gizi	2,356,727	4,977,293
12	Bagian Pengadaan	3,959,177	4,891,082

Sumber: RS Al Huda (2020)

Selain itu, lingkungan kerja merupakan faktor kedua yang memberikan kepuasan kerja bagi karyawan. Hubungan dengan rekan kerja yang baik memberikan kepuasan dan meningkatkan produktivitas karyawan yang kemudian juga berdampak pada hasil pekerjaan yang baik. Upaya RS Al Huda untuk mempertahankan dan meningkatkan keadaan lingkungan kerja dilakukan dengan mengadakan berbagai kegiatan dan pelatihan internal bagi karyawan. Hal ini juga dilakukan untuk memberikan dukungan pengembangan ilmu dan keahlian bagi karyawan. Data kegiatan internal RS Al Huda dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.4 Daftar Kegiatan Internal RS Al Huda

No.	Kegiatan	2018	2019
1	<i>Refreshing</i>	5	3
2	IHT	18	13
3	<i>Workshop/Pelatihan</i>	5	12
4	Sosialisasi	14	8
5	Lain-lain	2	4
TOTAL		44	40

Sumber: RS Al Huda (2020)

Berdasarkan data sekunder dan hasil wawancara, dapat diketahui bahwa RS Al Huda telah mengelola SDM dengan cukup baik. Namun adanya fase yang menunjukkan tingginya tingkat *turnover rate* pada tahun 2018 dengan persentase 12% mengindikasikan bahwa RS Al Huda perlu mencegah kejadian ini terulang kembali. Turunnya tingkat *turnover* terjadi karena RS Al Huda membutuhkan tenaga kerja lebih dan karyawan yang membutuhkan pendapatan stabil di masa pandemi. Tingkat *turnover intention* akan diteliti untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan keluar karyawan untuk mencegah kenaikan tingkat *turnover* pada masa yang akan datang serta mengetahui manfaat atau dampak yang didapatkan dari rendah atau tingginya *turnover intention*.

Pada hasil wawancara disebutkan bahwa tingkat kepuasan kerja dilihat dari loyalitas yang diukur dari hasil evaluasi kinerja, yang kemudian digunakan untuk mengatur faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa RS Al Huda belum mengetahui tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dan perubahan tingkat kepuasan kerja dari tahun ke tahun. Kepuasan kerja akan diteliti untuk mengetahui tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan dan apa saja faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja terkhusus pada karyawan milenial RS Al Huda. Selain itu juga untuk mengetahui apakah kepuasan kerja yang dirasakan karyawan mempengaruhi rendahnya *turnover intention* pada karyawan milenial di RS Al Huda serta manfaat yang dapat diperoleh jika tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi.

Melihat pentingnya *turnover intention* dan kepuasan kerja karyawan berdasarkan fenomena, data sekunder, hasil wawancara, dan permasalahan yang